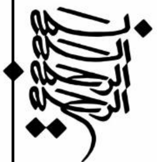


مدیر عامل



نویسنده:

مرجان قاسمی



۱۳۹۷

سرشناسه	:	قاسمی، مرجان، ۱۳۶۶-
عنوان و نام پدیدآور	:	مدیر عامل/ نویسنده مرجان قاسمی.
مشخصات نشر	:	تهران: انتشارات صالحیان، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	:	۵۳ص.؛ ۱۱×۱۷ س‌م.
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۲۱۴-۰۳۸-۰
وضعیت فهرست نویسی	:	فیپا
موضوع	:	قابلیت اجرایی
موضوع	:	Executive ability
موضوع	:	مدیریت
موضوع	:	Management
رده بندی کنگره	:	HD۳۸/۲/ق۲م۴ ۱۳۹۷
رده بندی دیویی	:	۶۵۸/۴۰۹
شماره کتابشناسی ملی	:	۵۴۲۱۱۹۱

خیابان انقلاب-خیابان ابوریحان-خیابان روانمهر-کوچه باقری پارسا-پلاک۳-واحد۶

شماره تماس: ۰۲۱-۶۶۹۷۹۳۰۰

✍عنوان کتاب... مدیر عامل

✍ مولف... مرجان قاسمی

✍صفحه آرا... رضا کاوه

✍ طراح جلد .... رضا کاوه

✍ ناشر .... صالحیان

✍ شمارگان... ۱۰۰۰ نسخه

✍ نوبت چاپ .... اول ۱۳۹۷

✍ قیمت ۶۰۰۰تومان

ISBN: 978-622-214-038-0

فهرست مطالب

پیشگفتار

در کشور عزیزمان ایران به شدت با بحران مدیریتی روبرو هستیم. بحرانی که اصلا قابل چشم‌پوشی نیست.

به عنوان کسی که در رشته مدیریت تحصیل کرده، میدانم که دانشگاه‌ها در پرورش یک شخص به عنوان مدیر بسیار ضعیف عمل می‌کنند و کتبی تدریس می‌شود که یا بسیار قدیمی است و امروزه دیگر کاربرد ندارد و یا ترجمه آثار خارجی است که معمولا با شرایط کاری در ایران تطبیق ندارند. برای همین یک دانشجوی رشته مدیریت نباید به همان دروس دانشگاهی بسنده کند. باید برای موفق بودن در این رشته و

همچنین موفق بودن در بازار کاری مطالعات بیشتری داشته باشد.

بحران مدیریتی به همین جا ختم نمی‌شود. شرکت‌ها و سازمان‌ها توسط کسانی اداره می‌شوند که دانش کافی درباره مدیریت ندارند و صرف اینکه سرمایه دار هستند مدیریت یک سازمان را به عهده دارند و این عدم وجود علم کافی به مرور زمان باعث بروز مشکلات بیشماری می‌شود.

علم مدیریت این امکان را به یک مدیر می‌دهد که روند پیشرفت سازمان را با همه اعضای سازمان شریک شود، هر چقدر بتواند توانایی کارمندانش را بالاتر ببرد سود بیشتر نیز کسب می‌کند، هر چقدر بتواند امنیت شغلی بیشتری ایجاد کند، وفاداری کارمندانش بیشتر می‌شود.

از دیگر مهارت های یک مدیر این است که بداند برخی از کارها و وظایف را باید به دیگر مدیران و کارمندان واگذار کند، این روش اعتماد متقابل را بوجود می آورد و همچنین یک مدیر زمانی کافی برای رسیدگی به دیگر امور را دارد.

در این کتاب سعی کردم درباره وظایف مهم و اساسی مدیران صحبت کنم، وظایفی که در همه سازمان ها مشترک است و در هر رده مدیریتی می‌توانید از آن بهره ببرید. تمام تلاشم این بوده به دور از حاشیه‌پردازی کتابی با مطالب مفید و کاربردی ارائه کنم.

به خاطر داشته باشیم؛

هیچ کسی مسئول موفقیت ما در زمینه کاری نیست، این خود ما هستیم که باید برای آن تلاش کنیم.

توصیف شغل مدیر اجرایی

شغل مدیر اجرایی یکی از پرطرفدارترین و پیچیده‌ترین شغلها در یک سازمان است. همگان معتقدند یک مدیر اجرایی هرکاری را که اراده کند انجام می‌دهد، زیرا بسیار قدرتمند و به طرز شگفت‌انگیزی توانا هستند. تعریف این شغل بنا به ماهیت خود، به معنی رفع نیازهای کارمندان، مشتریان، سرمایه‌گذاران، جوامع و ضوابط است. برخی از وظایف مدیران اجرایی را می‌توان به افراد دیگر واگذار کرد. اما وظایف مهم این شغل باید توسط مدیر اجرایی انجام شود. در ادامه می‌خوانیم که چگونه یک مدیر اجرایی موفق باشیم.

- بخش۱ : تعریف شغل مدیر اجرایی (مسئولیتها، وظایف و دیگر موارد...)
- بخش۲ : موفقیت از دید مدیر اجرایی
- بخش۳ : مشکلات و راه حل‌های مدیر اجرایی
- بخش۴ : نکاتی برای ماندن در بالاترین سطح مهارتی (نقطه اوج کاری)

بخش یکم

تعریف شغل مدیریت اجرایی

باید اعتراف کرد، هیبت عنوان شغلی مدیر اجرایی باعث می‌شود دیگران احساس ترس کنند. قدرت، دستمزد و فرصت مدیر شدن، واقعا ارزش ترسیدن را دارد.

مطلبی که می‌گویم خوشایند نیست ولی واقعیت این است؛ **افراد کمی در این شغل موفق هستند**. در واقع در هر ۲۰ نفر یک نفر به درجات عالی می‌رسد. خیلی‌ها حتی نمی‌دانند وظایف این شغل چیست و عده کمی می‌توانند از عهده مشکلاتش بر بیایند. این شغل ساده است، خیلی ساده، اما اصلا آسان نیست .

مدیریت اجرایی چیست؟

بیش از هر شغل دیگری، مدیر اجرایی به دور از ارزیابی‌ها و سنجش‌ها کار می‌کند.

مسئولیت های مدیر اجرایی: مدیر اجرایی باید همه فن حریف باشد، به خصوص در استارت‌آپ. مدیر اجرایی مسئول شکست و موفقیت یک سازمان است. کارهای عملیاتی، بازاریابی، استراتژی و برنامه‌ریزی، امورمالی، ایجاد فرهنگ سازمانی، منابع‌انسانی، استخدام، اخراج، توجه به موارد استاندارد، فروش، روابط‌عمومی و غیره... همه اینها به روی شانه‌های مدیر اجرایی می‌باشد.

وظایف مدیر اجرایی همان کارهایی است که خودش تشخیص می‌دهد انجام شود و مسئولیتی به او محول نمی‌شود. بعضی کارها قابل واگذاری نیست مثل ایجاد فرهنگ سازمانی، ایجاد تیم مدیران ارشد، برآورد بخش مالی و در واقع واگذاری کارها نیز به عهده مدیر اجرایی می‌باشد.

بسیاری از مدیران اجرایی تازه کار فکر می‌کنند جذب سرمایه مهم ترین وظیفه آنهاست. کاملا اشتباه است. جذب سرمایه ضروری است اما کار اصلی مدیر اجرایی ایجاد یک کسب وکار عالی همراه با جذب سرمایه است.

وظایف اصلی مدیر اجرایی چیست؟

اولین وظیفه مدیر اجرایی تنظیم استراتژی و چشم‌انداز کاری می‌باشد. تیم مدیران ارشد می‌تواند به توسعه استراتژی‌های سازمان کمک کنند. اما در نهایت مدیر اجرایی جهت را مشخص می‌کند که شرکت باید وارد کدام بازار بشود؟ رقبایش چه کسانی هستند؟ چه نوع خط تولید نیاز است؟ چگونه شرکت را متمایز کنند؟ مدیر اجرایی تصمیم می‌گیرد، بودجه را تنظیم می‌کند، درخواست همکاری می‌دهد و یک تیم را برای اجرای این عملیات استخدام یا هماهنگ می‌کند.

چشم‌انداز کاری زیمنس نمونه مناسبی در این زمینه می‌باشد که در زیر مشاهده می‌کنید.

چشم‌انداز و استراتژی زیمنس: با همسو کردن موقعیت‌مان در جهت زنجیره ارزش تامین انرژی، دانش فنی خود را از تولید برق به انتقال برق، توزیع برق و ایجاد نرم‌افزارهای هوشمند و کارآمد برای انرژی الکتریکی توسعه دادیم و از طریق نقاط قوت و برجسته خود در زمینه اتوماسیون، خود را برای عصر دیجیتال مجهز کردیم. چشم‌انداز ۲۰۲۰ کمپانی ما (زیمنس) در مفهوم کارآفرینی تعریف شده و جذب مستمر زمینه های رشد با ارزش که باعث می‌شود هسته اصلی تجاری خود را تقویت کنیم و از رقبایمان در بهروری و عملکرد پیشی بگیریم. این یک استراتژی بلند مدت در جهت موفقیت است و دیگر اهداف سازمان از هدف اصلی حمایت می‌کنند.

- **زنجیره ارزش** (Value Chain)**مجموعه عملیاتی است که در یک صنعت به صورت زنجیرگونه انجام می‌گیرد تا به خلق ارزش منجر شود**

دومین وظیفه مدیر اجرایی ایجاد فرهنگ سازمانی است. کار توسط انسان ها انجام می‌شود و انسانها عمیقا تحت تاثیر فرهنگ هستند. محل کار بهم ریخته بازده کاری را کاهش می‌دهد. جدا از اینها، آنها مکانی مناسب برای کار می‌خواهند و محیط کار مناسب توانایی جذب و ماندگاری بهترین ها را دارد.

هزاران روش برای ایجاد فرهنگ سازمانی وجود دارد و اجرای آن برعهده مدیر اجرایی می‌باشد. هر عمل و انفعال نشانه یک پیام فرهنگی است. لباس‌های او نشان دهنده این است که محل کار تا چه حد رسمی است. ارتباطات او نشان می‌دهد چه کسانی در رده بالاتری هستند و چه کسانی مهم نیستند. نحوه برخورد او با مشکلات (بازخورد یا شکست) نشان می‌دهد که او چقدر ریسک‌پذیر است. کسانی که اخراج می‌کند، خطاهایی که تحمل می‌کند و کارهایی که پاداش می‌گیرند، فرهنگ سازمانی استواری را شکل می‌دهد.

برای مثال

پروژه تیمی آخر هفته سازمان، راه اندازی یک وب سایت چند منظوره در یک مدت زمان کوتاه است. مدیر اجرایی در زمان افتتاح سایت در تعطیلات است و برای تشکر از تیم کاری تماس نمی‌گیرد. برای مدیر اجرایی این کار به این معناست که به زندگی شخصی اش رسیدگی کرده. برای تیم کاری به این معناست که او زندگی شخصی‌اش را مهم تر از آخر هفته و بعد از ظهری که آنها برای یک کار سخت گذاشتند می‌داند، آن هم در زمانیکه وقت کم است. دفعه بعد، این تیم مثل قبل سخت کار نخواهند کرد. احساسات و تاثیرات فرهنگ سازمانی جدی است، حتی اگر مدیر اجرایی اینطور فکر نکند. هیچ چیزی انگیزه بخش تر از تبریک یک مدیر اجرایی به تیم کاری نیست. سکوت انگیزه را به شدت کاهش می‌دهد.

سومین وظیفه مدیر اجرایی، ایجاد تیم کاری است

مدیر اجرایی وظیفه استخدام، اخراج و هدایت تیم مدیران ارشد را دارد. آنها نیز به همین منوال وظیفه استخدام، اخراج و هدایت دیگر اعضای سازمان را دارند.

مدیر اجرایی باید توانایی استخدام بهترین ها و اخراج کارمندان ناکارآمد را داشته باشد. او باید بتواند اختلاف بین مدیران ارشد را حل و فصل کند و آنها را در جهت هدف سازمان هدایت کند. جهت هدف سازمان را باید از طریق ارتباط بین استراتژی و چشم‌انداز سازمان مشخص کند. استراتژی تعیین جهت می‌کند. با داشتن مسیری روشن، تیم کاری می‌تواند صف‌آرایی کند و به هدف تعیین شده برسد.

استراتژی بر اساس چشم‌انداز کاری، توانایی کارمندان، بودجه، شرایط اقتصادی و ... نوشته می‌شود.

قدرت تعیین جهت سازمانی را دست کم نگیرید. در ۱۹۹۱ اسکات کووک مدیر اجرایی شرکت اینتویت ، دیدگاه کارمند

محور خودش با عنوان مرکز مالی شخصی کامپیوتری را بیان کرد. شرکت اینتویت فقط ۱۲۰ کارمند و یک محصول داشت. ده سال بعد، این شرکت بیلیونها دلار سرمایه با هزاران کارمند و هزاران محصول داشت. بدون شک این شرکت در زمینه امور مالی در سراسر جهان بی همتا است. این موفقیت به این دلیل است که او استراتژی و دیدگاه سازمان را در تمام بخشها اعلام کرد و کارمندانش را از روند کاری آگاه کرد.

اگر دیدگاه سازمان هم جهت با اهداف سازمانی باشد باعث می شود ارزشها نیز شما رو به سمت اهداف یاری کنند. ارزشها، رفتار قابل قبول را طرح ریزی می‌کنند. مدیر اجرایی ارزشها را در جهت عمل و عکس العمل دیگران سوق می‌دهد. وقتی یک سازمان را به سمت کیفیت هدایت کنید، ارزش بالایی را به ارمغان می‌آورد.

برای مثال

تیمی که مشکلی را رفع کرده، بیش از اندازه تشویق نکنید، وقتی می‌توانسته از آن مشکل قبل از رخ دادن اجتناب کند و

در عوض در پیامی از آنها بخواهید تا از رخداد مشکلات پیشگیری کنند. مردم این کارها را نشانه صداقت، اعتماد و صراحت مدیر اجرایی می‌دانند و نوعی ارزش برای مدیر محسوب می‌شود.

چهارمین وظیفه مدیر اجرایی، تخصیص سرمایه است. تعیین بودجه در سازمان به عهده مدیر اجرایی است. او منابع مالی را برای پروژهایی که هم سو با استراتژی سازمان هستند اختصاص می‌دهد و از بودجه پروژهایی که زیان ده هستند و یا هم سو با استراتژی سازمان نیستند می‌کاهد. او با دقت مخارج سازمان را می‌سنجد و سرمایه را مدیریت می‌کند. او اگر بفهمد که شرکت نمی‌تواند سرمایه سهام‌داران را افزایش دهد حتی به مقدار یک ریال، تصمیم می‌گیرد تا هر چه سریعتر پول سهامداران را به آنها بازگرداند. بعضی از مدیران اجرایی، امور مالی کارکنانش را در نظر نمی‌گیرد، اما در آخر روز، اوست که باید سرنوشت مالی سازمان را تعیین کند.

بخش دوم
سنجش موفقیت از دیدگاه مدیر اجرایی

دانستن شرح شغلی مدیر اجرایی، اولـین و بهتـرین گـام بـرای شروع کار است اما برای اینکه بدانید چطور کـار می‌کنـد، نیـاز است تا یک سیستم سنجشی به سـبک مـدیر اجرایـی طراحـی کنید.

برخلاف شغل های رده پایین تر، هیچ کس به مدیر اجرایی نمی‌گوید چطور کـار کنـد. آیـا تصـور می‌کنیـد دیگـر مـدیران سازمان روحیه آنها را تضعیف می‌کنند یا به آنها درباره تصـمیم اشتباه یا ارتباط ضعیف تـذکر می‌دهنـد؟ جـواب منفـی اسـت، احتمال این رفتار بسیار کم است.

حتی وقتی مدیر اجرایی از آنها تقاضا می‌کند تا نظرات خود را صادقانه بیان کنند، آنها واهمه دارند از اینکه نظرات غیر چاپلوسانه کارشان را به خطر بیاندازد. حتی وقتی سازمان بازخورد ۳۶۰ درجه می‌خواهد، هیچ کسی برای مدیر اجرایی جریمه ای در نظر نمی‌گیرد، حتی اگر بازخورد خوبی نداشته باشد.

- **بازخورد ۳۶۰ : این بازخورد به معنای ارزیابی همه جانبه عملکرد یک عضو بوسیله تک تک اعضای سازمان یا گروه است، به صورتی که تمامی افراد از جمله مدیران، مشتریان، همکاران وکارمندان نظر خود را درباره شخص تعیین شده بیان می‌کنند.**

هیئت مدیره ظاهرا بر روی کار مدیر اجرایی نظارت دارد اما از کارهای روزانه او آگاه نیستند. با گذشت زمان، هیئت مدیره با بررسی قیمت سهام و استراتژی سازمان کار او را ارزیابی می‌کنند اما علاقمند یا واجد شرایط برای نظر دادن درباره کار مدیر اجرایی نیستند.

کارهای روزانه مدیر اجرایی می‌تواند یک شرکت را موفق یا ورشکست کند.

وظایف مدیر اجرایی تغییری نمی‌کند زیرا کار آنها نظارت نمی‌شود. این سهل انگاری در نظارت باعث می‌شود اعتماد بنفس مدیر اجرایی بالا برود حتی اگر اعتماد بنفسی نداشته باشد. بازخورد عالی تنها راهیست که می‌توان فهمید آیا مدیر اجرایی کارش را خوب انجام داده یا خیر، اما با قیمت سهام نمی‌شود درباره این موضوع قضاوت کرد. ناظران خارجی فقط بر روی کار سازمان نظارت می‌کنند نه فعالیت های مدیر اجرایی. پایین بودن قیمت سهام نشان می‌دهد که سازمان در جایی مشکل دارد اما نمی‌تواند نشانه کار مفید یا غیر مفید مدیر اجرایی باشد.

با سنجش کار مدیر اجرایی بر اساس وظایفش، یک مدیر اجرایی یاد می‌گیرد چطور کارش را بهتر انجام دهد. همانطور که در بخش ۱ توضیح دادیم، کار مدیر اجرایی تنظیم استراتژی و چشم‌انداز سازمان، ایجاد فرهنگ سازمانی، رهبری مدیران

ارشـــد و تخصـــیص ســـرمایه اســـت. ســـه مـــورد اول بســـیار چالش‌برانگیز هستند.

چطور یک مدیر اجرایی بفهمد که چشم‌انداز درستی دارد؟ بسیار دشوار است.

داشتن چشم‌انداز به تنهایی کافی نیست بلکه به اشتراک گذاشتن این چشم‌انداز کلید موفقیت است. وقتی کارمندان از چشم‌انداز سازمان مطلع باشند می‌توانند با کار روزانه این روند را پشتیبانی کنند . اگر کارمندان نتوانند کارشان را با چشم‌انداز سازمان تطبیق دهند، مدیر اجرایی متوجه می‌شود که اشکالاتی در چشم‌انداز سازمان وجود دارد و یا مدیران نتوانستند به نوبه خود وظایف را با چشم‌انداز سازمان تطبیق دهند. در هر صورت یک مدیر اجرایی برای موفقیت چشم‌انداز سازمانی‌اش نیاز دارد درباره آن از کارمندان سوال کند و به نظرات آنها گوش دهد تا بتواند ارتباط بین وظایف کارمندان و چشم‌انداز سازمانی را به شرایط مطلوب برساند.

ایجاد فرهنگ سازمانی، کار زیرکانه‌ای است. فرهنگ سازمانی از دید مدیر اجرایی با فرهنگ سازمانی از دید فایل‌ها و نوشته‌ها متفاوت است.

یکی از افراد موفق در این زمینه، ماتسوشیتا بنیان گذار شرکت پاناسونیک است. او کارش را با تولید لامپ دوچرخه آغاز کرد. رمز اصلی موفقیت او به اشتراک گذاشتن چشم‌انداز کاری‌اش بود. اگر آینده سازمان برای افراد مشخص نباشد، بازده کاری پایین و ناراضایتی‌های فراوانی خواهیم داشت، نارضایتی‌هایی که ناشی از عدم اطلاعات کافی از روند پیشرفت سازمان است اما به شکل دیگری بروز می‌کند.

برای مثال

یک شرکت فراهم کردن امکانات کامل و تجهیزاتی در وسعت ۱۵۰مترمربع برای مدیران ارشد را در بالای دستور کار خود قرار داده است. مدیران ارشد می‌توانند حرکت روان و آهسته سازمان را ببینند اما دیگران فقط کاستی‌ها و ضعف‌های آنها را می‌بینند.

اگر از ابتدا این حرکت آهسته را با دیگر کارمندان به اشتراک می‌گذاشتیم آنها نیز خشنود بودند. همه افراد صرفنظر از نیاز مالی، مشتاقند تا در سازمانی مشغول به کار شوند که آینده روشنی داشته باشد، آینده روشن برای آنها حکم امنیت شغلی را دارد و امنیت شغلی در بالابردن اعتماد بنفس بسیار موثر است و این اعتماد بنفس باعث می‌شود تا تک تک اعضای سازمان درباره کار خود در همه محافل صحبت کنند و همین صحبتها نوعی تبلیغات برای سازمان است، تبلیغات مثبت و موثر بر اعتماد سازمان می‌افزاید.

از دیگر راه های توسعه سازمانی، نظرسنجی است.

نظرسنجی درباره تعاون، ارزشها و روحیات (انضباط/اشتیاق) می‌تواند به توسعه فرهنگ سازمانی کمک کند. سوالهایی که پرسیده می‌شود نباید سخت و غیر قابل درک باشد. در کتاب "گام نخست: رهیدن از قانونهای کهن" پرسشنامه‌های مفیدی درباره فرهنگ سازمانی ارائه شده. همچنین، عملکردها را بررسی کنید. وقتی ۹۵ درصد کارکنان می‌گویند که بی صبرانه

مشتاقند تا به سرکار بیایند، برنامه درست پیش می‌رود. اگر کارکنان به ندرت سازمان را ترک کنند و یا جذب استعدادهای بالا با حقوق پایین کار آسانی باشد، شما می‌توانید مطمئن باشید که فرهنگ سازمانی کارش را درست انجام داده است. اگر کارمندان سازمان را ترک کنند (به خصوص کارمندان رده بالا)، باز هم باید به سراغ فرهنگ سازمانی بروید.

قدرت راه رفتن در سازمان و شمردن لبخندها رو دست کم نگیرید. اگر کارمندان از کارشان راضی باشند، بروز می‌دهند.

موفقیت مدیر اجرایی در تیم سازی را می‌توان از طریق عملکرد تیم سنجید. آنها با ارزیابی‌هایی که رفتارهای خاصی را اندازه‌گیری می‌کنند، عملکرد خود را رتبه بندی کرده و بررسی می‌کنند چقدر کارشان موثر بوده؟ برای مثال " می‌توانم به همکارم اعتماد کنم" . "همکارم سهم خودش از پروژه را درست و به موقع تحویل داد". "هر کدام از اعضا می‌دانند که چه انتظاری از آنها دارند". تیمی که به طور منظم خود را ارزیابی کند، می‌تواند به مدیر اجرایی در روند پیشرفت کمک

کند و افزایش توانایی مدیر اجرایی سبب می‌شود تیم را با حرکتی آرام و روان به سمت جلو هدایت کند.

ساده‌ترین نوع سنجش مدیر اجرایی، ارزیابی مهارت او در تخصیص سرمایه است. در واقع، سود و قیمت سهام از اقدامات عمومی مالی است. اما چگونه یک مدیر اجرایی می‌تواند تخصیص سرمایه را به تصمیمات فعلی خود ارتباط دهد؟ از طریق کار با مدیر ارشد مالی.

یک مدیر اجرایی باید تصمیمات مالی مناسبی را نسبت به کارش اتخاذ کند. گاهی اوقات سنجش های سنتی/ قدیمی مناسبت‌ترین راه هستند، مثل ارزش افزوده اقتصادی یا بازده دارایی (برای یک شرکت سرمایه بر)، از طرف دیگر یک مدیر اجرایی ممکن است بخواهد یک روش جدید سنجش را به کار گیرد، مانند بازگشت سرمایه آموزشی از طریق حذف کلاس‌های آموزشی که برای کارمندان فراهم شده است. با نظارت بر چنین سنجش‌هایی، یک مدیر اجرایی می‌آموزد که چطور بودجه سازمان را با هزینه‌های شرکت هماهنگ کند. در نهایت، یک

مدیر اجرایی باید ارزشی بیش از یک ریال برای هر یک ریال سرمایه‌گذاری شده در سازمان فراهم کند. درغیراینصورت، بهترین راه این است که پول سهام‌داران را برگرداند تا آنها بتوانند در سازمان‌های سود ده سرمایه‌گذاری کنند.

سنجش مالی در استارت‌آپ‌ها متفاوت است. در استارت‌آپ، چیزی به اسم پایین آمدن درآمد وجود ندارد و قیمت سهام اغلب به فروشندگی و چشم‌انداز کاری بستگی دارد تا درآمد. برای همین مدیر اجرایی تقریبا نمی‌تواند دانشی را درباره تخصیص سرمایه از این طریق بدست آورد. او حتی نمی‌داند یک ریال صرف شده برای دستگاه کپی که تاحدودی ضروری است، پول هدر دادن است یا یک سرمایه‌گذاری بلند مدت. بررسی دقیق برنامه مالی و پیگیری اقدامات مالی به او کمک می‌کند تا شرکت را برای تبدیل شدن به یک شرکت درآمد محور آماده کند.

بخش سوم
مشکلات و راه‌حل‌های مدیر اجرایی

یک مدیر اجرایی می‌تواند یک شرکت را با عدم تفهیم وظایف کارمندان و یا عدم راه‌اندازی یک سیستم سنجش مناسب ورشکسته کند. و این حقیقت وجود دارد که خود شغل نیز فرد را دچار سردرگمی می‌کند. به همین دلیل می‌گویند قدرت فساد ایجاد می‌کند و موقعیت های شغلی کمی وجود دارد که از مدیر اجرایی قوی‌تر باشند. در حالیکه در آمریکا دموکراسی برقرار است، شرکتها با تصمیم مدیر اجرایی دیکتاتوری قانونی دارند. و در زمانیکه که او اوقات خوشی را به عنوان رئیس

سپری می‌کند، ممکن است شرکت هزینه‌های انسانی زیادی را متحمل شود.

به راحتی یک مدیر تبدیل به یک احمق می‌شود، بدون اینکه متوجه بشود زیرا مدیر اجرایی فراموش می‌کند که یک مدیر باید چگونه باشد. آنها آزادند تا بازخوردهایی که دوست ندارند بشنوند را نادیده بگیرند و هیچکس برای اینکار بازخواست‌شان نمی‌کند. آنها می‌توانند برای نافرمانی کردن زنجیره‌ای از قوانین را دور بزنند، به خود ارتقا دهند و کاملا باور دارند که شایسته آن هستند. و از همه بدتر، یادشون می‌رود که چطور شبیه بقیه آدمها باشند و آنها را درک کنند.

به این گفتگوی کوتاه دقت کنید؛

کارمند: امکانش هست امروز زودتر برم؟

مدیر: چرا؟

کارمند: باید بچه‌ها رو از مهدکودک بیارم.

مدیر: مگه پرستار بچه‌ها این‌کار رو انجام نمی‌دند؟

کارمند: پرستار ندارند.

مدیر: عجب... (و با یک قیافه متعجب دور می‌شه)

یک کارگر بسیار کارآمد و سازنده است. او از مدیر اجرایی هم سخت تر کار می‌کند، کارهای بیشتری را تمام می‌کند، ولی هنوز توانایی استخدام یک پرستار را ندارد. یک مدیر اجرایی قصد توهین ندارد ولی همان همدردی نکردنش باعث می‌شود هوادار نداشته باشد.

یک مدیر اجرایی با سرزنش کردن دیگران مغرور می‌شود.

پاسخگو نبودن روزانه مدیراجرایی باعث می‌شود که او به یک مدیر اجرایی مغرور تبدیل شود. وقتی اتفاقی رخ می‌دهد، او تمام اطرافیانش را مقصر می‌داند بدون اینکه توجهی به کاستی‌های خود داشته باشد. مدیر اجرایی اعلام می‌کند "کارمندان من نمی‌فهمند" و این موضوع را کاملا فراموش می‌کند که خودش آنها را استخدام کرده. آیا او بی کفایت‌ها را استخدام کرده؟ آیا در پیشبرد اهداف به صورت علنی شکست

خورده؟ او اظهار دارد "شرایط بازار تغییر کرده" . عذر خوبی است اما آیا وظیفه مدیر اجرایی این نیست که بازار را پیش بینی کند و موقعیت شرکت را برای موفقیت تحت هر نوع شرایطی ارزیابی کند؟ نبود کسی برای ارزیابی صداقت مدیر اجرایی باعث می‌شود که او به مرور زمان خود را از هرگونه مسئولیتی مبرا کند.

عنوان "خود باوری" دلیل اعتماد بنفس کاذب مدیر اجرایی

غرور برای یک مدیر اجرایی تهدید است. یک مدیر اجرایی اینطور فکر می‌کند : "چون من مدیر اجرایی هستم، از همه شما درباره تجارت بیشتر می‌دونم" اما حقیقت ندارد. هیچ مدیر اجرایی وجود ندارد که بتواند در همه زمینه‌ها حرفه ای باشد. مدیراجرایی کسی است که یک دیدگاه کلی در حین کار دارد. اگر او هم همانند کارمندانش از جزئیات با خبر بود هیچ وقت افراد نالایق را استخدام نمی‌کرد و یا زمانش را در سطوح ناکارآمد سازمانی تلف نمی‌کرد اگرچه در صورت لزوم یک مدیر اجرایی می‌تواند به عنوان یک مدیر عملیاتی فعالیت کند اما

سریعا باید یک مدیر عملیاتی را استخدام کرده و به جایگاه کاری خود بازگردد.

حتی اگر معتقد باشد یک مدیر اجرایی لغزش ناپـذیر اسـت باید احتیاط کند زیرا پاپ ها هم از لغزش مصون نیسـتند. یـک مدیر اجرایـی سـعی می‌کنـد بـا بـالا بـردن حقـوقش توهمـات عظمتش را استحکام بخشد و سرش را بالا بگیرد (قطعا شایسته دستمزد بالا می‌باشد، اما معیار حقوق و دستمز د بـه او خواهـد گفت که لایق حقوق پایین‌تری نسـبت بـه تصـوراتش اسـت) و وقتی زمان اخراجش فـرا برسـد، توقـع دارد او را بابـت روحیـه بالایش در گرفتن تصمیمات سـخت تشـویق کننـد. امـا خیلـی سریع متوجه می‌شود که بابت تصمیمات ضـعیف‌اش بـوده کـه زمان اخراجش فرا رسیده.

مـدیر اجرایـی احسـاس می‌کنـد دیگـر وقـت‌اش رسـیده یادگیری را متوقف کند

دقیقا همین توهم لغزش‌ناپذیری مانع یـادگیری می‌شـود و مدیر اجرایی به آرامی یادگیری را متوقف می‌کند. بدون نظـارت

روزانه و بازخورد کیفیت بالا در نحوه انجام کار مدیر اجرایی، او اشتباها باور می‌کند که کارهایش در جهت موفقیت سازمان بوده است. در واقع، او کارها را به اشتباه انجام می‌دهد و کارمندانش تمام ساعت کار می‌کنند تا اشتباهات او را جبران کنند.

به جز اینها، برای کم کاری هایش جریمه نمی‌شود. او فکر می کند کارها را تمام و کمال انجام داده اما کمتر از چیزی که باید باشد انجام می‌دهد.

برای مثال شرکت نرم افزاری X می‌تواند یک بازار ویژه ده میلیارد ریالی داشته باشد و با ارزشی صد میلیاردی وارد بازار عمومی شود.

در عوض به یک محصول تکیه می‌کند که اطلاعات کمی درباره بازار آن دارد و از رقابت امتناع می‌کند. و با عرضه اولیه سهام ۳ میلیارد ریالی وارد بازار عمومی می‌شود. آیا مدیر برای عدم داشتن چشم‌انداز و بازارسنجی توبیخ می‌شود؟ به ندرت!

مدیران ارشد هر کدام سهمی به ارزش ۶۰۰ میلیون ریال برداشت می‌کنند و دیگران را متقاعد می‌کنند کار بزرگی انجام دادند. می‌توان با چشم‌اندازی وسیع‌تر گفت که این شرکت می‌توانست ۱۰ یا ۱۰۰ برابر اندازه حال حاضرش باشد.

- **عرضه اولیه سهام: هنگامی که شرکتی برای اولین بار در بورس پذیرفته می‌شود و سرمایه گذاران بتوانند سهام آن شرکت را از طریق بورس خریداری کنند، به این کار اصطلاحا عرضه اولیه گفته می‌شود. در این هنگام درصد مشخصی از کل سهام شرکت برای نخستین بار از طریق بورس اوراق بهادار توسط سرمایه‌گذاران خریداری می‌شود.**

تنظیم چشم‌انداز سازمانی از وظایف مدیر اجرای می‌باشد. اما معیاری وجود ندارد که به او بگوید چشم‌انداز مناسبی دارد یا خیر. او برای نداشتن چشم‌انداز وسیع توبیخ نمی‌شود.

اشتباهاتی چون غفلت وکم کاری بدترین دشمن مدیر اجرایی است.

او در سطح متوسط می‌ماند زیرا نمی‌داند چه کارهای را می‌تواند انجام دهد. طی کردن یک مایل در چهار دقیقه تقریبا غیرممکن به نظر می‌رسید تا وقتی که راجر بنیستر این کار را انجام داد، حالا دیگر عادی شده. به همین ترتیب یک مدیر اجرایی با اطلاع نداشتن از توانایی‌هایش، خود را در بهتر انجام دادن کارها محدود می کند.

معیار حقوق و دستمزد پیش پا افتاده است و اجرای این معیار به ندرت انجام می‌شود از طرف دیگر یادگیری کیفی نیازمند این است که یک مدیر اجرایی خود را در مقابل مدیران ارشد محک بزند. او نباید به این صورت سوال بپرسد "آیا شما کارتان را به درستی انجام داده اید؟" بلکه باید اینطور بپرسد " آیا دیگر مدیران اجرایی بهتراز شما کار کردن و چطور باید به این سطح از کارایی رسید؟"

بخش چهارم
نکاتی برای ماندن در اوج (بالاترین سطح مهارتی)

این نکات به مدیر اجرایی کمک می‌کند تا از برخی اشتباهات مدیریتی اجتناب کند. این نکات ساده و آسان هستند و زمان زیادی را از شما نمی‌گیرند و به یک مدیر اجرایی کمک می‌کند تا با کارکنانش در ارتباط بماند و تواضع خود را نیز حفظ کند و به خودش آموزش دهد چطور موفقیت‌های بیشتر کسب کند. این پیشنهادات بسیار سریع پاسخ می‌دهند و شما می‌توانید نتایج واقعی آنرا نیز مشاهده کنید.

زمانی را برای این تمرینات خالی کنید.

روزانه ۵ تا ۱۰ دقیقه وقت بگذارید تا خود را به عنوان یک رهبر و یک انسان پرورش دهید. این زمان را برای موضوعاتی که در زیر آمده، لحاظ کنید. اگر لازم است برنامه ریزی خود را برای این کار تغییر دهید. و فراموش نکنید هر کاری که برای رشدتان صحیح است انجام دهید.

دست بجنبانید، زندگی کوتاه است. یکی یا دو مورد از این پیشنهادها را انتخاب کنید و آنقدر تکرار کنید تا آنرا برای خود کنید و بعد ادامه دهید.

با اجبار کاری از پیش نمی‌برید، تلاش کنید با ریتم طبیعی حرکت کنید.

در هفته های اول یک راه را انتخاب کنید و بعد همینطور ادامه دهید. آنهایی که برایتان سودمند است را انجام دهید و آنهایی که سودی برایتان ندارد را بیخیال شوید.

باتعداد کمی از افراد در ارتباط باشید

فرهنگ احترام گذاشتن را ترویج دهید. تعداد کمی از افراد هستند که می‌توانند دیدگاه شما را به سمت واقعیت جهت دهند. کمی تعمق کنید و بعد از چند دقیقه از خود بپرسید آیا شما می‌توانید کاری که آنها انجام می‌دهند را به خوبی آنها انجام دهید. اگر می‌توانید، پس شما افراد مناسبی را استخدام نکرده‌اید، سریعا تغییرشان دهید و اگر اینطور نبود به سراغ یکی از کارمندان سطح پایین بروید، کسی که در حیطه کار خود حرفه‌ای‌تر از دیگران است و از او کار را بیاموزید. هر روز به سراغ یک کارمند مختلف بروید و خودتان را به کارمندانی که مستقیما با مشتری در ارتباط هستند نزدیک کنید.

با ذهن باز گوش کنید و فرا بگیرید. درباره کارشان یاد بگیرید. از آنها بپرسید چه مواردی برای کارشان ضروری است و چه مواردی به کارشان لطمه می‌زند؟ از همه مهم‌تر به نظرات آنها بدون قضاوت کردن گوش دهید. هدف شما ارتباط برقرار کردن با تجربیات آنها از دنیاست، نه اینکه خود را به آنها

تحمیل کنید. درباره زندگی آنها بیاموزید و پیدا کنید چه چیزی باعث انگیزه در آنها می‌شود. چرا آنها برای شما کار می‌کنند و به جای دیگری برای کار نمی‌روند؟ به راحتی با گذارندن چند دقیقه با زندگی آنها آشنا شوید و خیلی زود متوجه خواهید شد که آنها تا چه حد متفاوت از شما و یا حتی شبیه شما هستند.

دیدگاه خود و کارتان را از موضع خدمات به آنها بگویید. اعلام کنید که کار شما در راستای موفقیت آنهاست. از آنها بپرسید که آیا می‌دانند چقدر کارشان برای شرکت کارآمد است. اگر نمی‌دانستند، وظیفه کمک کردن به آنها برای درک ارتباط کارشان با دیدگاه شرکت را به عهده بگیرید. هرگونه سردرگمی آنها را در رابطه با هدف و جهت حرکت سازمان از بین ببرید. و از آنها بپرسید چه کارهایی می‌توانند در راستای موفقیت سازمان انجام دهند و انجام بدهند.

متواضع باشید

اغلب سعی کنید قدر دان باشید! بدون کارمندان‌تان، رویاها و برنامه‌های شما ارزشی ندارند. از هر فرصتی برای قدردانی کردن از کسانی که اطرافتان هستند استفاده کنید و آنها را تحسین کنید، به خصوص در جمع.

بدست آوردن تنها مسئولیت شماست. وقتی کارها آنطور که شما می‌خواهید پیش نمی‌رود، مسئولیتش را قبول کنید - حتی اگر اشتباه از شما نباشد. طرز فکر مسئولانه نسبت به طرز فکر سرزنش کننده شما را بسیار قدرتمند خواهد کرد. به طور منظم شرایط را بررسی کنید و بپرسید " چه کار متفاوتی می‌توانم انجام دهم (یا متوقف کنم) تا یک تغییر مثبت ایجاد کنم؟" آن کار را پیدا کنید و انجام دهید. خواهید دید، با اهمیت دادن به مسئولیت‌پذیری به جای سرزنش کردن دیگران جدا از اثرات جانبی‌اش چقدر قدرت بیشتری بدست خواهید آورد .

تعدادی مشاور صادق جمع کنید تا شما را مجبور به پاسخگویی راجع به رفتارتان کنند. گاهی اوقات هئیت مدیره به شما بازخورد صادقانه می‌دهد اما آنها از کارهای روزمره شما آگاهی ندارند. مرتبا از اشخاص دیگری درخواست بازخورد کنید کسانی چون: دوستان، آشنایان و همکاران. مشکل‌هایتان و نحوه رفع آنها را به این افراد بگویید و بخواهید تا صادقانه آنرا ارزیابی کنند.

تمام افراد یک سازمان مستلزم پاسخگویی برای رفتارهایشان هستند به جز مدیر اجرایی. برای رفع این مشکل سعی کنید تا آنجا که می‌توانید جوابگوی رفتار خود باشید.

محدودیتهای خود را بشناسید. بپرسید " آیا کسی در این دنیا هست که کار را بهتر از من انجام دهد؟" اگر پاسخ مثبت است، آن شخص را پیدا کنید و از او بخواهید تا شما را برای بهتر انجام دادن کارها راهنمایی کند. و اگر پاسخ منفی است، صحت آنرا از طریق پرس جو از مشاوران، رقبا، تامین کنندگان، مشتریان و کارمندان تایید کنید. خیلی از سازمانها شکست

خوردند و ورشکست کردند زیرا باور داشتند بهترین هستند، بدون هیچ دلیلی و فقط به خاطر غرور و اعتماد بنفس کاذبشان.

برای تیم اجرایی‌تان و همچنین خودتان معیارهای سنجش عملکرد خلق کنید. مطمئن شوید که تمام افراد سازمان از هدف‌های سازمانی مطلع هستند و می‌دانند شما از آنها چه کاری می‌خواهید. اگر به هدفتان نرسیدید، تشویقی خود را حذف کنید، ارتقا دادن خود را متوقف کنید و با خود همان رفتاری را داشته باشید که با کارمندان خود در صورت انجام ندادن کارهایشان دارید. این رفتار یک پیام مقتدارنه به اعضای سازمان است که نشان می دهد شما در مورد عملکرد سازمانی جدی هستید.

گزارش مستقیم کارتان را از هئیت مدیره درخواست کنید و چندین مرتبه در طول سال از تمامی افرادی که با آنها کار می‌کنید بخواهید تا به شما بازخورد دهند. می‌توانید از طریق بازخورد ۳۶۰ درجه یا از طریق ایمیل این کار را انجام دهید.

اگر صراحتا درباره عملکردتان بپرسید، شنیدنش برای شما آسان تر خواهد بود.

وقتی خبر بد می‌شنوید از خودتان فیلم بگیرید. این فیلم را تماشا کنید و تصمیم بگیرید آیا هنوز هم می‌خواهید با آن شخص کار کنید. اگر پاسخ شما منفی است، سعی کنید یاد بگیرید بعد از شنیدن نظرات بد چگونه خود را آرام کنید.

درست بیاموزید

درباره مدیران اجرایی عالی و سطح بالا مطالعه کنید. با یک مدیر اجرایی که مورد تحسین شماست تماس بگیرید و او را به ناهار دعوت کنید. تبادل نظر کنید و تاکتیک‌هایی که از نظر آنها مفید هستند را یاد بگیرید. کتاب‌هایی چون "گام نخست: رهیدن از قانون های کهنه" بخوانید، که درباره عادتهای معمول مدیران صحبت می‌کند و سعی کنید در هر ماه یک عادت درست اتخاذ کنید.

سیستمی برای جمع آوری بازخوردها ایجاد کنید. با مشتریان، رقبا، تحلیل‌گران و دیگر افراد در صنعت حرفه‌تان مصاحبه کنید تا بفهمید درباره محصولات و کمپانی شما چه دیدگاهی دارند. مطمئن شوید بازخوردهایی که جمع آوری کردید، تا جای ممکن باورهای شما را نسبت به محیط رد می‌کند . برای مثال: اگر فکر می‌کنید رتبه یک بازار را دارید، فقط از مشتریان خود نپرسید چرا محصولات شما را دوست دارند بلکه بپرسید چه محصولات دیگری را نیز استفاده می‌کنند و محصولات شما چه نواقصی دارند.

زمانی را برای یادگیری اصول کاری مدیریت اجرایی اختصاص دهید:

- تنظیم استراتژی. استراتژی و چشم‌انداز سازمانی تعیین می‌کند روی کدام قسمت سازمان باید متمرکز شوید. چشم‌انداز و استراتژی را پیدا کنید و از آن در جهت مرتب کردن سازمان بهره ببرید.
- ایجاد فرهنگ سازمانی. فرهنگ سازمانی تعیین می‌کند چه کسانی تلاش می‌کنند و چه کسانی تلاش

نمی‌کنند، چـه کسـانی می‌ماننـد و چـه کسـانی تـرک می‌کنند و کسب و کار چطور انجـام می‌شـود. فرهنـگ سازمانی باید از خود شما آغاز شود. تصمیم بگیرید کـه می‌خواهید کارمندان چه رفتاری داشته باشند، خودتان در عموم آن رفتارها را پیاده کنید.

- تخصیص سرمایه. هر ریالی که جمع می‌کنید و یا خرج می‌کنیـد بایـد بـیش از یـک ریـال بـه سـازمان شـما برگرداند، در غیر اینصـورت سـرمایه هـدر مـی‌رود. یـاد بگیرید این مورد را چطور بسنجید.
- استخدام و اخراج. وظیفه مدیران اجرایی در درجـه اول ایجاد تیم کاری و فرهنگ‌سازی است. استخدام و اخراج مهارتی است که باید کسب شود. مطالعه کنید، کـلاس برید و استخدام های موفـق و نـاموفق قبلـی را بررسـی کنید. تلاش کنید تا توانایی‌هایتان را افزایش دهید.

سطح خود را بالا ببرید

سطح استاندارد خود را در سال آینده نسـبت بـه امسـال بـالاتر ببرید. این چالش را برای خودتان بزارید که کارهای بیشتر را در

زمان کمتر و با منـابع کمتـری انجـام دهیـد، ضـمن اینکـه در زندگی خود نیز تعادل ایجاد می‌کنید.

اینها فقط تعداد کمی از کارهایی است کـه میتوانیـد بـرای افـزایش شـانس خـود در راسـتای موفقیـت بـه عنـوان یـک مدیراجرایی ارشد انجام دهید. معتقدم برای شناسـایی، غلبـه و جبران کمبودها و مشکلات عملکردی نیاز است بـا یـک اسـتاد کار کنید. لازمه موفقیت کسب مجموعه‌ای از مهارت‌هاست. هـر چـی بیشـتر خودتـان و ظرفیت‌هایتـان را بشناسـید، بیشـتر می‌توانید شغلتان را نسبت به توانایی‌هایتان شکل دهید. هر چه بیشتر بتوانید ظرفیت کسانی که اطرافتان هسـتید را بشناسـید بهتر می‌توانید تیمی بسازید که نتایج بینظیری ایجاد کنند.

و در آخر فراموش نکنید با فرار کردن از واقعیتها به شکست نزدیک تر می‌شوید.

منابع

Siemens.Co
Khanesarmaye.com

کتاب "نه برای لقمه ای نان" ترجمه محمود متحد
کتاب "گام نخست: رهیدن از قانون های کهـن" ترجمـه دکتـر عبدالرضا رضایی نژاد